

PENGARUH *GUAN XI* TERHADAP *OPERATIONAL PERFORMANCE* YANG DIMEDIASI OLEH *SUPPLY CHAIN INTEGRATION* PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI JAWA TIMUR

Anthony Putera*, Siti Rahayu, Adi Prasetyo Tedjakusuma.

Fakultas Bisnis Dan Ekonomika Universitas Surabaya, Raya Kalirungkut, Surabaya 60293

Corresponding author: anthonyputera17@gmail.com

Abstract - To retain stakeholders in the company that needed the relationship (*guan xi*) needed to create loyalty with each other, Alon (2003) also agreed on this, so *guan xi* played an important role in obtaining business profits. To increase business profits by making production with high costs so as to increase costs that make the price of products competitive, rapid distribution, and quality products that can improve the company. Variable dependency, *guan xi*, supply chain integration and operational performance by adding the mediating role of supply chain integration. This research is a quantitative study with a type of causal research using structural equation modeling methods. The results of this study indicate all supported hypotheses, where supply chain integration mediates fully between *Guan Xi* and operational performance.

Key word: *Guan xi*, *Depedency*, *Supply Chain Integration*, *Operational Performance*.

Abstrak - Untuk mempertahankan stakeholder pada perusahaan dibutuhkan hubungan yang baik (*guan xi*) supaya dapat menciptakan loyalitas satu sama lain, Alon (2003) juga mengakui ini, bahwa *guan xi* berperan penting peran dalam memperoleh peluang bisnis. Untuk meningkatkan keuntungan bisnis dengan cara membuat produksi dengan kapasitas besar sehingga dapat menurunkan biaya yang membuat harga produk menjadi kompetitif, pendistribusian yang cepat, dan produk yang berkualitas yang dapat meningkatkan efektivitas perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali variabel *dependency*, *guan xi*, *supply chain integration* dan *operational performance* dengan menambahkan peran mediasi *supply chain integration*. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian kausal yang menggunakan *structural equation modeling method*. Hasil penelitian ini menunjukkan seluruh hipotesis terdukung, dimana *supply chain integration* memediasi secara penuh antara *guan xi* dengan *operational performance*.

Kata Kunci: *Guan xi*, *Depedency*, *Supply Chain Integration*, *Operational Performance*.

PENDAHULUAN

Dengan adanya teknologi khususnya dalam bidang ekonomi dan bisnis, persaingan antar sesama perusahaan untuk tetap bertahan maupun memperluas usahanya tidak hanya di dipengaruhi oleh faktor-faktor teknologi saja, tetapi adanya faktor-faktor lainnya, terutama dalam pengambilan sebuah keputusan tertentu untuk meningkatkan sebuah proses bisnis, dengan proses pengiriman barang kepada konsumen yang seringkali berbeda dengan market demand, yang berdampak pada sediaan, pengiriman, dan pemenuhan keinginan konsumen. Sehingga, banyak perusahaan yang sadar akan pentingnya faktor faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan itu.

Menurut Fan (2007) menyatakan bahwa *Guan Xi* cukup penting untuk membangun reputasi perusahaan karena menggunakan *Guan Xi* untuk mempromosikan suatu organisasi dan produk cenderung efektif dan sukses. Hal ini juga ditunjukkan oleh Davies *et al.* (1995, p.207-214) yang menyatakan jika *Guan Xi* adalah cara yang efektif maupun efisien untuk mendapatkan pelanggan baru dan mempertahankan pembeli yang sudah ada. Artinya, *Guan Xi* dapat digunakan untuk memperluas pangsa pasar perusahaan dan meningkatkan customer relationship sehingga konsumen akan loyal pada produk perusahaan.

Guan xi (G) secara umum adalah hubungan atau koneksi sosial yang berdasarkan pada ketertarikan dan manfaat yang saling menguntungkan (Yang, 1994). Menurut Cai *et al.*, (2010) telah mengidentifikasi bahwa *guan xi* memiliki pengaruh penting pada sistem rantai pasok, misalnya, mengarah ke kemitraan pemasok yang lebih dekat. Lee dan Humphreys (2007) menyelidiki peran *guan xi* dalam adopsi pembelian dan pemasok strategis praktik

pembangunan. Dari beberapa penelitian menemukan bahwa perusahaan dengan tingkat *guan xi* yang tinggi lebih mungkin mengadopsi pembelian strategis, pengembangan pemasok dan *outsourcing*, dan yang kuat penekanan *guan xi* mengarah pada pengembangan pemasok yang lebih dekat dan lebih terintegrasi. Dari penjelasan yang sudah dipaparkan, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Guan xi berpengaruh positif terhadap *Supply Chain Integration*.

Supply Chain Integration (SCI) adalah sejauh mana suatu perusahaan dapat secara strategis berkolaborasi dengan rantai pasokannya bermitra dan secara kolaboratif mengelola proses intra-dan antar-organisasi untuk mencapai aliran produk dan layanan, informasi, biaya, dan keputusan yang efektif dan efisien dengan tujuan memberikan nilai maksimum kepada pelanggan dengan biaya rendah dan kecepatan tinggi (Zhao *et al.*, 2008). Kerjasama yang efektif diantara berbagai departemen fungsional seperti *R&D*, pembelian, manufaktur, dan pemasaran, dapat membantu perusahaan beradaptasi dengan cepat untuk menetapkan strategi dan memfasilitasi konsumen dalam kinerja operasional, seperti pengiriman, biaya, kualitas dan fleksibilitas (Droge *et al.*, 2004; Wong *et al.*, 2011). Dari penjelasan yang sudah dipaparkan terhadap, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Supply Chain Integration berpengaruh positif terhadap *operational performance*.

Operational performance (OP) menurut Daft (2010) adalah suatu bidang manajemen yang mengkhususkan pada produksi barang dan jasa, serta menggunakan alat-alat dan teknik-teknik khusus untuk memecahkan masalah-masalah produksi. Nie *et al.* (2011) juga menemukan bahwa kepercayaan antar organisasi adalah mediator penting yang dapat meningkatkan dan memperkuat pengaruh *guan xi* pada kinerja perusahaan. Dengan adanya mediasi sistem integrasi rantai pasok dapat berkembang dan berubah tergantung dengan pasar dan respons kompetitif, sehingga memungkinkan perusahaan untuk mencapai kinerja operasional yang unggul. Dari penjelasan yang sudah dipaparkan, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Guan xi memiliki efek positif yang signifikan terhadap *operational performance* yang dimediasi oleh *supply chain integration*.

Depedency (D) menurut Theotonio Dos Santos (2010), adalah keadaan di mana kehidupan ekonomi negara–negara tertentu dipengaruhi oleh perkembangan dan ekspansi dari kehidupan ekonomi negara–negara lain, di mana negara–negara tertentu ini hanya berperan sebagai penerima akibat saja. Depedency perusahaan mengacu pada kebutuhan untuk mempertahankan hubungan *outsourcing* logistik untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Hofer *et al.*, 2009). Bahkan, perusahaan melakukan *outsourcing* kegiatan logistik mereka karena hal tersebut memungkinkan perusahaan untuk menyelesaikan tugas logistik lebih efektif dan efisien, dan untuk menghemat biaya dan meningkatkan layanan pelanggan (Knemeyer *et al.*, 2003; Zacharia *et al.*, 2011). Dari penjelasan yang sudah dipaparkan, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Depedency berhubungan positif dengan *guan xi*.

Metode Penelitian

Penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian *Basic research* atau riset dasar adalah sebuah penelitian atau riset yang dilakukan menguji teori maupun hipotesis dalam sebuah jurnal, yang dalam hasil penelitian atau riset tersebut, tidak digunakan dalam memberi keputusan untuk suatu organisasi tertentu. Penelitian ini bertujuan memperluas batasan dari pengetahuan tentang manajemen jejaring bisnis secara umum dan tidak untuk memberi solusi pada suatu permasalahan tertentu. Berdasarkan jenis penelitian yang digunakan dalam

penelitian ini adalah *causal research*. Causal research atau biasa disebut sebagai riset kausal yaitu penelitian atau riset yang menjelaskan tentang sebab dan akibat, (Sugiono, 2012: 59). Penelitian kali ini merupakan kuantitatif karena menggunakan data statistik yang dapat diukur dan diolah dengan menggunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Model*).

Penelitian ini menggunakan aras pengukuran interval dengan menggunakan penulisan berdasarkan pada *skala likert* 1 sampai dengan 5 dimana, 1 = perusahaan jauh lebih buruk dibandingkan pesaingnya, untuk 5 = perusahaan jauh lebih baik dibandingkan pesaingnya. Ketika responden memilih angka yang semakin besar, maka semakin baik posisi perusahaan dibandingkan pesaingnya, kemudian ketika responden memilih angka yang semakin kecil, maka semakin buruk posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya. Target dalam penelitian ini merupakan orang-orang kunci perusahaan manufaktur di Jawa Timur seperti *general manager*, direktur, manajer operasi, manajer penjualan dan manajer pemasaran. Responden harus memiliki pengalaman bekerja pada perusahaan selama lebih dari satu tahun, karena peneliti mengharapkan bahwa responden memiliki pengetahuan tentang perusahaan masing-masing, sehingga dapat menjamin kualitas data yang dikumpulkan. Menurut Hair et. al. (2014 : 576) penentuan jumlah sample untuk penelitian model SEM, sebagai berikut :

1. Model SEM dengan ≤ 5 konstruksi, ukuran sampel yang memenuhi adalah 100 – 150;
2. Model SEM dengan ≥ 6 konstruksi, ukuran sampel yang memenuhi adalah minimal 500.. Dalam penelitian ini terdiri dari 3 variabel eksogen dan 1 variabel endogen, yang memiliki 4 konstruksi, sehingga minimal responden yang harus di kumpulkan adalah 100 responden dan penelitian kali ini berhasil mengumpulkan 108 responden.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji validitas dan reliabilitas tahap pertama dilakukan menggunakan sampel sebanyak 45 responden menggunakan *software PASW Statistics 18 for windows*. Hasil menunjukkan bahwa seluruh sampel tahap awal dari masing-masing variabel menunjukkan nilai *pearson correlation* $\geq 0,3$ (valid) dan memiliki nilai *cronbach's alpha* $\geq 0,7$ (reliabel). Seluruh data dari 108 responden dianalisis menggunakan *software AMOS 22*, dengan SEM (*Structural Equation Modeling*).

Pengujian Pertama menggunakan model pengukuran (*measurement model*) dengan 5 indeks *goodness-of-fit*. Berikut adalah hasil pengujian *measurement model* pertama:

Tabel 1
Hasil Uji Kecocokan Model Pengukuran (1)

No	Uji kecocokan	kriteria	hasil	keterangan
1	CMIN/DF	≤ 3	1,382	<i>good fit</i>
2	RMSEA	$\leq 0,08$	0,060	<i>good fit</i>
3	GFI	$\geq 0,8$	0,858	<i>marginal fit</i>
4	CFI	$\geq 0,8$	0,910	<i>good fit</i>
5	TLI	$> 0,8 - 0,9$	0,892	<i>marginal fit</i>

Model pengukuran belum bisa dilanjutkan ke tahap selanjutnya, karena indikator uji kecocokan terdapat indikator yang mempunyai *standard loading* kurang dari 0,5, maka indikator tersebut akan dihilangkan dari model pengukuran dan akan dilakukan pengolahan data kembali. Berikut adalah hasil pengujian *measurement model* ke 2 :

Tabel 2
Hasil Uji Kecocokan Model Pengukuran (2)

No	Uji kecocokan	kriteria	hasil	keterangan
1	CMIN/DF	≤ 3	1,424	<i>good fit</i>
2	RMSEA	$\leq 0,08$	0,063	<i>good fit</i>
3	GFI	$\geq 0,8$	0,866	<i>marginal fit</i>
4	CFI	$\geq 0,8$	0,910	<i>good fit</i>
5	TLI	$> 0,8 - 0,9$	0,890	<i>marginal fit</i>

Setelah seluruh indikator memiliki hasil yang *good fit* dan *marginal fit*, kemudian melihat kembali hasil masing-masing indikator dan sudah tidak ada yang mempunyai *standard Loading* kurang dari 0,5, maka penelitian dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya yaitu *structural model*, pengujian ini dilakukan untuk melihat besarnya pengaruh dari variabel satu dengan lainnya.

Tabel 3
Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh	Std.Es	C.R.	P-value	Keterangan
H1	G → SCI	0,710	4,851	***	<i>Supported</i>
H2	SCI → OP	0,473	2,233	0,026**	<i>Supported</i>
H3	G → OP	0,254	1,271	0,204	<i>Unsupported</i>
H4	D → G	0,688	4,131	***	<i>Supported</i>

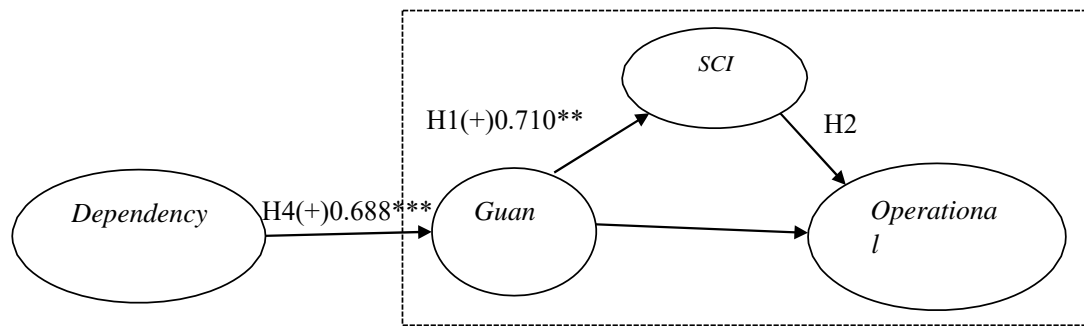
Keterangan : *** = signifikan dengan nilai *p-value* <0,001.

** = signifikan dengan nilai *p-value* <0,05.

* = signifikan dengan nilai *p-value* <0,1.

pengujian hipotesis menggunakan mediasi, memiliki nilai yang menunjukkan bahwa variabel *guan xi* secara signifikan positif mempengaruhi *supply chain integration* perusahaan manufaktur di Jawa Timur dengan nilai C.R. 4,851, *p-value* <0,001, selanjutnya variabel *supply chain integration* secara signifikan positif mempengaruhi *operational performance* perusahaan manufaktur di Jawa Timur dengan nilai C.R. 2,233, *p-value* 0,026, kemudian, variabel *guan xi* tidak signifikan mempengaruhi *operational performance* perusahaan manufaktur di Jawa Timur dengan nilai C.R. 1,271, *p-value* 0,204, ini berarti variabel *supply chain integration* memediasi secara penuh antara variabel *guan xi* terhadap *operational performance* (Baron dan Kenny, 1986), kemudian variabel *dependency* secara signifikan positif mempengaruhi *guan xi* perusahaan manufaktur di Jawa Timur dengan nilai C.R. 4,131, *p-value* $\leq 0,001$.

H3(+)0.254



Gambar 1. Model Penelitian

Keterangan : Angka yang tertera menunjukkan nilai *standardize estimate*.

Garis putus-putus menandakan arah hubungan tidak signifikan

*** = signifikan dengan nilai *p-value* <0,001.

** = signifikan dengan nilai *p-value* <0,05.

* = signifikan dengan nilai *p-value* <0,1.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian dan pengujian data hipotesis secara statistik menggunakan *software* AMOS 22.0, diperoleh hasil dari tiga hipotesis yang terbukti signifikan berpengaruh dan satu hipotesis tidak signifikan, namun adanya mediasi, menjadikan variabel *supply chain integration* sebagai pertimbangan penting dalam perusahaan manufaktur di Jawa Timur. Berikut penjelasan dari masing-masing hipotesis yang telah diteliti, secara spesifik:

1. *Guan xi* berpengaruh positif terhadap *supply chain integration* pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur.
2. *Supply chain integration* berpengaruh positif terhadap *operational performance* pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur.
3. *Guan xi* memiliki efek pada *operational performance*, yang dimediasi dengan *supply chain integration*, dan memediasi secara penuh pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur.
4. *Dependency* berpengaruh positif terhadap *guan xi* pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur.

Penelitian ini merupakan model replikasi dari jurnal berjudul “*Guan Xi and operational performance: the mediating role of supply chain integration*” oleh Feng *et al.* (2017), yang di modifikasi dengan penambahan variabel *dependency* dari jurnal berjudul “*Managing interdependence: Using Guan Xi to cope with supply chain dependency*” Oleh Chu *et al.* (2017). Terdapat perbedaan hasil hipotesis antara pengaruh *guan xi* terhadap *operational performance*, serta akan diteliti dengan adanya mediasi *supply chain integration*. Kedua hal tersebut merupakan *research gap* pada penelitian kali ini.

Berdasarkan hasil penelitian *guan xi* memiliki pengaruh yang paling besar terhadap *supply chain integration* pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur. Hal ini terbukti dari nilai *standardized estimate* yang menunjukkan hubungan variabel *guan xi* terhadap *supply chain integration* sebesar 0,710. Berarti perusahaan manufaktur di Jawa Timur, harus bisa menjaga hubungan baik dengan stakeholder, karena berpengaruh besar dalam membantu organisasi mempermudah *supply chain integration* yang secara efektif dan efisien, sehingga perusahaan memiliki kemampuan yang dapat berkembang dan berubah tergantung dengan pasar yang kompetitif, tidak hanya itu perusahaan juga dapat memberikan nilai maksimum kepada pelanggan, karena memilih hubungan yang baik, serta *supply chain integration* yang efisien dan efektif.

Berdasarkan hasil penelitian *dependency* memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap *guan xi* pada

perusahaan manufaktur di Jawa Timur. Hal ini terbukti dari nilai *standardized estimate* yang menunjukkan hubungan variabel *dependency* terhadap *guan xi* sebesar 0,688.

Berarti perusahaan manufaktur di Jawa Timur, memiliki tingkat *depedency* yang cukup tinggi pada penyedia, sehingga membuat perusahaan harus bisa tetap menjaga hubungan dekat dengan para penyedia besar, karena tidak mudah mengganti penyedia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Penelitian ini dilakukan hanya menggunakan responden kunci pada perusahaan manufaktur yang berdomisili di Jawa Timur. Penelitian selanjutnya akan lebih baik jika lebih khusus lagi, yang membandingkan pengembangan *supply chain integration* antara perusahaan Cina dengan perusahaan Barat. Penelitian di masa depan menguji penerapannya dan juga mengkonfirmasi hasil yang diperoleh dalam penelitian ini dalam pengaturan budaya yang berbeda.

Model penelitian memiliki keterbatasan dimana hanya menambahkan variabel *dependency* dan juga mediasi *supply chain integration*. Peneliti selanjutnya disarankan untuk meneliti model penelitian dengan menambahkan moderasi *uncertainty* dan *asset specificity* sesuai dengan penelitian Chu *et al.* (2017) untuk melihat risiko *outsourcing* dan *logistic* lebih kompleks. Karena, perusahaan pengguna *outsourcing logistic* harus berinvestasi lebih banyak untuk bisa mengendalikan risiko *outsourcing* dan karena biaya yang tinggi melemahkan efektivitas *guan xi* dalam perusahaan.

Fokus objek penelitian ini adalah hanya perusahaan manufaktur di Jawa Timur, maka dalam penelitian selanjutnya dapat menggunakan perusahaan bidang lainnya selain manufaktur, dan juga bisa memperluas cakupan penelitian sebagai objek penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Baron, Reuben, M. and David, A.K. (1986). "The moderator-mediator distinctin in social psychological". *Journal of peronality and social psychology*, 51 (6), 1173-1182
- Cai, S., Jun,M. and Yang, Z. (2010), "Implementing supply chain information integration in China: the role of institutional forces and trust", *Journal of Operations Management*, Vol. 28 No. 3, pp. 257-268.
- Chen, H., Ellinger, A.E. and Tian, Y. (2011), "Manufacturer-supplier *guanxi* strategy: an examination of contingent environmental factors", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 No. 4, pp. 550-560.
- Chen, H., Tian, Y., Ellinger, A.E. and Daugherty, P.J. (2010), "Managing logistics outsourcing relationships: an empirical investigation in China", *Journal of Business Logistics*, Vol. 31 No. 2, pp. 279-299.
- Cheng, J. (2011), "Inter-organizational relationships and knowledge sharing in green supply chains-moderating by relational benefits and *Guan Xi*", *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 47 No. 6, pp. 837-849.
- Chris, W. and Liu, W. (2008), "Both global and local: ICTs and joint ventures in China", *Information Systems Journal*, Vol. 18 No. 4, pp. 427-443.
- Chu, Zhaofang, Qiang Wang, Fujun Laia, Brian Collinsec. (2017), "Managing interdependence: Using *Guanxi* to cope with supply chain dependency.", *Journal of Business Research*.
- Daft, Richard L, 2010. *Era Baru Manajemen*, Edisi 9, Buku 2, Salemba Empat, Jakarta.
- Davies, H. A., Leung, T. K. P., Luk, S. T. K., & Wong, Y. H. (1995). The benefits of *guanxi*: An exploration of the value of relationships in developing the Chinese market. *Industrial Marketing Management*, 24, 207–214.
- Dos Santos, Theotonio. "The Structure of Dependence". *The American Economic Review*. Vol. 60, No. 2, *Papers and Proceedings of the Eighty-second Annual Meeting of the American Economic Association*. May, 1970. pp 231-236.
- Droge, C., Jayaram, J. and Vickery, S.K. (2004), "The effects of internal versus external integration practices on time-based performance and overall firm performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 22 No. 6, pp. 557-573.
- Fan, Y. (2002), "*Guanxi*'s consequences: personal gains at social cost", *Journal of Business Ethics*, Vol. 38 No. 4, pp. 371-380.
- Feng, Mengying, Wantao Yu, Roberto Chavez, John Mangan, Xumei Zhang, (2017) "*Guanxi* and operational performance: the mediating role of supply chain integration", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 117 Issue: 8, pp.1650-1668, <https://doi.org/10.1108/IMDS-06-2016-0198>

- Flynn, B.B., Huo, B. and Zhao, X. (2010), "The impact of supply chain integration on Performance: a contingency and configuration approach", *Journal of Operations Management*, Vol. 28 No. 1, pp. 58-71.
- Frohlich, M.T. (2002), "Techniques for improving response rates in OM survey research", *Journal of Operations Management*, Vol. 20 No. 1, pp. 53-62.
- Grant, R.M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formation", *California Management Review*, Vol. 33 No. 3, pp. 114-135.
- Gu, F.F., Hung, K. and Tse, D.K. (2008), "When does guanxi matter? Issues of capitalization and its dark sides", *Journal of Marketing*, Vol. 72 No. 4, pp. 12-28.
- Hair et. al. (2014). *Multivariate Data Analysis 7th edition*. Pearson education Limited. Harlow, England
- Hartono, Jogyanto. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan pengalaman*. BPFE. Yogyakarta.
- Heridiansyah, J. (2012). "Pengaruh Satisfaction dan Interpersonal Trust Terhadap Guanxi Value (Studi Kasus Pedagang dan Pemasok Komputer di Kota Yogyakarta)"
- Hingley, M., Lindgren, A. and Chen, L. (2009), "Development of the grocery retail market in China: a qualitative study of how foreign and domestic retailers seek to increase market share", *British Food Journal*, Vol. 111 No. 1, pp. 44-55.
- Hofer, A. R., Knemeyer, A. M., & Dresner, M. E. (2009). Antecedents and dimensions of customer partnering behavior in logistics outsourcing relationships. *Journal of Business Logistics*, 30(2), 141–159.
- Huo, B. (2012), "The impact of supply chain integration on company performance: an organizational capability perspective", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17 No. 6, pp. 596-610.
- Huo, B., Liu, C., Kang, M., & Zhao, X. (2015). The impact of dependence and relationship commitment on logistics outsourcing: Empirical evidence from greater China. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 45(9), 887–912.
- Knemeyer, A. M., Corsi, T. M., & Murphy, P. R. (2003). Logistics outsourcing relationships: Customer perspectives. *Journal of Business Logistics*, 24(1), 77–109.
- Lai, K.H. and Wong, C.W.Y. (2012), "Green logistics management and performance: some empirical evidence from Chinese manufacturing exporters", *Omega*, Vol. 40 No. 3, pp. 267-282.
- Lee, H.L. (2004), "The triple – a supply chain", *Harvard Business Review*, Vol. 82 No. 10, pp.102-112.
- Liu, Y., Luo, Y. and Liu, T. (2009), "Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: evidence from China", *Journal of Operations Management*, Vol. 27 No. 4, pp. 294-309.
- Lu, H., Trienekens, J.H., Omta, S.W.F. and Feng, S. (2009), "The role of *Guan Xi* networks in Vegetable supply chains: empirical evidence from P.R. China", *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, Vol. 21 Nos 2/3, pp. 98-115.
- Luo, Y., Huang, Y. and Wang, S.L. (2012), "*Guan Xi* and organizational performance: a meta- in China firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 5, pp. 455-477.
- Nie, R., Zhong, W., Zhou, M., Jiang, W. and Wang, X. (2011), "A bittersweet phenomenon: the internal structure, functional mechanism, and effect of guanxi on firm performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 No. 4, pp. 540-549.
- Park, S.H. and Luo, Y. (2001), "*Guan Xi* and organizational dynamics: organizational networking Analysis", *Management and Organization Review*, Vol. 8 No. 1, pp. 139-172.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-533.
- Tsai, M.-C., Lai, K.-h., Llovd, A. E., & Lin, H.-j. (2012). The dark side of logistics outsourcing - unraveling the potential risks leading to failed relationships. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 48(1), 178–189.
- Wang, Q., Chu, Z., Zhou, Q., & Lai, F. (2008). A comparative study of third-party logistics in mainland China and Hong Kong. *Transportation Journal*, 47(3), 48–58.
- Wong, C.Y., Boon-itt, S. and Wong, C.W.Y. (2011), "The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 29 No. 6, pp. 604-615.
- Zhang, Y. and Zhang, Z. (2006), "Guanxi and organizational dynamics in China: a link between individual and organizational levels", *Journal of Business Ethics*, Vol. 67 No. 4, pp. 375-392.

- Zhao, X., Huo, B., Flynn, B.B. and Yeung, J. (2008), "The impact of power and relationship Commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain", *Journal of Operations Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 368-388.
- Zhao, X., Huo, B., Selend, W. and Yeung, J. (2011), "The impact of internal integration and relationship commitment on external integration", *Journal of Operations Management*, Vol. 29 Nos 1/2, pp. 17-32.
- Zikmund, Babin., carr * Griffin, (2010). *Business Research Methods (8thed)*, Canada: SouthWestern Cengage Learning.
- <https://www.kompasiana.com/kiranahp/5dfc3fee097f360ebe1c0482/penggunaan-supply-chain-management-ini-contohnya-dalam-perusahaan> (diakses 23 maret 2020)
- <https://kumparan.com/kumparanbisnis/tips-bisnis-manfaat-networking-dalam-dunia-usaha-1sSCHcJdrP6> (diakses 23 maret 2020)
- <https://www.kalbe.co.id/id/berita/ArtMID/705/ArticleID/758/Kalbe-Grup-Luncurkan-Platform-Digital-Transportasi-Pertama-Di-Indonesia-Untuk-Industri-Kesehatan> (diakses 1 maret 2020)
- <http://thesmadruga2.blogspot.co.id/2016/03/los-7-principios-del-supply-chain.html> (diakses 27 Februari 2020)
- <https://ekonomi.bisnis.com/read/20190925/10/1152174/biarpun-penerimaan-pajak-seret-pemerintah-tetap-genjot-belanja> (diakses 25 Februari 2020)